

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dengan diberlakukannya perdagangan bebas sekarang ini menuntut setiap perusahaan untuk mampu beradaptasi dalam menghadapi persaingan yang kompetitif. Sebab, perusahaan lokal di suatu negara harus menghadapi serbuan perusahaan dari negara lain yang mungkin bisa menghasilkan produk lebih berkualitas atau lebih murah daripada produk dari perusahaan lokal. Keadaan ini membuat perusahaan untuk merespon dengan cepat, mempunyai ketahanan, dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis tersebut. Salah satu strategi yang tepat adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan produktivitas yang tinggi dalam bekerja. Ini merupakan keinginan yang ideal bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan semata sebab bagaimana mungkin perusahaan memperoleh keuntungan apabila di dalamnya diisi oleh orang-orang yang tidak produktif. Akan tetapi, terkadang perusahaan tidak mampu membedakan mana karyawan yang produktif dan mana yang tidak produktif. Hal ini disebabkan perusahaan kurang memiliki *sense of business* yang menganggap karyawan sebagai investasi yang akan memberikan keuntungan. Perusahaan lebih terfokus pada upaya pencapaian target produksi dan keinginan menjadi pemimpin pasar. Akibatnya, perusahaan menjadikan

karyawan tak ubahnya seperti mesin. Ironisnya lagi mesin tersebut tidak dirawat atau diperlakukan dengan baik. Perusahaan lupa kalau karyawan adalah investasi dari *profit* itu sendiri yang perlu dipelihara agar tetap dapat berproduksi dengan baik (Kurniasari, 2004).

Mengelola karyawan dengan adil bukan pekerjaan yang mudah karena pada dasarnya organisasi dituntut untuk menyeimbangkan hak dan kewajiban. Tentang adanya ketidak seimbangan, Vicky Kaman (1991) dalam Maryanto (2006), menyatakan bahwa ketidak seimbangan dapat terjadi akibat persepsi karyawan tentang masukan yang diberikan tidak sebanding dengan hasil yang diterima. Berkaitan dengan hal tersebut maka prinsip keadilan sangat diperlukan. Chonko et al (1999) dalam Maryanto (2006), membagi keadilan menjadi beberapa macam antara lain keadilan internal, keadilan eksternal, keadilan prosedural, dan keadilan distributive.

Sisi keadilan yang dipertimbangkan dalam penelitian ini adalah persepsi keadilan. Equity theory menyatakan teori keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan dan keseimbangan antara masukan-masukan (misalnya usaha yang dilakukan dan skill) yang mereka berikan dengan hasil-hasil (misalnya gaji) yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan-masukan yang mereka berikan terhadap imbalan-imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran (equity). Di sisi lain, ketidakseimbangan rasio antara masukan dan imbalan menggiring mereka pada



persepsi akan adanya ketidakwajaran (Cowherd dan Levine, 1992 dalam Pareke, 2000).

Persepsi adil dan tidak ini di peroleh pekerja dengan cara membandingkan dirinya dengan individu pembanding. Jika perbandingan antara hasil dengan masukan pekerja sama besar dengan individu pembanding, maka keadilan tersebut tercapai. Sebaliknya jika tidak sama maka ketidakadilan akan dirasakan oleh para pekerja Tim FISP-UII (1988) dalam Arishanti dkk (2005).

Menurut Fatur Rahman (1998) dalam Maryanto (2006) saat ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Karyawan mencari martabat, penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang kooperatif serta kompensasi yang adil.

Selain permasalahan persepsi keadilan hal yang penting berkaitan dengan kinerja adalah komitmen organisasional, yang diyakini merupakan modal utama untuk memacu motivasi dan semangat kerja karyawan. Porter *et al.* (1983) dalam Panggabean (2002) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah tanggapan *affective* yang berasal dari hasil evaluasi karyawan terhadap situasi kerja yang mengikatkan karyawan dengan sebuah organisasi. Secara khusus, komitmen organisasi didefinisikan sebagai kuatnya pengenalan dan keterlibatan dari seseorang dalam sebuah organisasi.

Seorang individu yang mempunyai komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi, memiliki kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Sebaliknya seorang individu yang berkomitmen rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar, tidak ingin menjadi anggota jangka panjang organisasi (Griffin, 2004). Akibat rendahnya komitmen akan timbul perasaan tidak betah, semangat menurun, bekerja sekehendak hati tanpa mematuhi aturan-aturan, karyawan mulai mengeluh dan mulai mengajukan tuntutan-tuntutan, sering terjadi pemogokan kerja, sehingga proses kerja menjadi terganggu/ terhenti, kegelisahan dalam lingkungan kerja atau mungkin terjadi kekacauan di tempat kerja (Mitchell, 1982).

Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme juga komitmen terhadap bidang yang ditekuninya. Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi (Tuti, 2008).

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan akan baik bila karyawan tersebut mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, komitmen, motivasi serta harapan (*ekspektation*) untuk masa depan yang lebih baik Siagian (1989) dalam Priyono (2007). Untuk meningkatkan kinerja individu dalam suatu

lembaga atau perusahaan maka pihak perusahaan atau lembaga perlu mengembangkan manajemen kinerja (*performance management*) yang memadai. Manajemen kinerja ini akan menjamah semua unsur, elemen atau input yang harus didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Elemen-elemen tersebut adalah: peralatan atau teknologi, metode kerja yang digunakan, kualitas input, lay out tempat kerja, iklim dan budaya organisasi Ruky (2002) dalam Priyono (2007).

Kinerja karyawan menurut Blumberg dan Pringle (1982) dalam Rivai dan Pramusinto (2005) merupakan interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan berkinerja. Apabila kemampuan yang meliputi kemampuan bekerja sama, ketahanan, kualitas, kecepatan dan motivasi, baik yang datang dari dalam diri karyawan maupun dari luar akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Kurangnya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawannya akan berdampak buruk bagi perusahaan. Karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil bisa melakukan tindakan yang merugikan perusahaan. Misalnya menurunkan hasil kerjanya (kinerja), sering bolos, korupsi waktu, berkomitmen rendah, dan lain-lain. Untuk itu perusahaan harus bisa mengelola karyawan dan menjaga agar tercipta komitmen organisasi dan keadilan bagi karyawan yang akan berpengaruh pada hasil kerja (kinerja).

Penelitian ini merupakan replikasi dari Maryanto (2006), dengan judul "Pengaruh Persepsi Keadilan Terhadap Komitmen Organisasi dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi". Namun dengan melakukan

modifikasi yakni mengubah "Komitmen Organisasi" yang tadinya variabel dependen menjadi independen dan variabel dependennya adalah "Kinerja Karyawan".

Topik dalam penelitian ini masih relevan dan penting kaitannya dengan persepsi keadilan dan komitmen organisasi karena masih banyak perusahaan di Indonesia yang kurang memperhatikan kesejahteraan karyawannya sehingga menimbulkan rasa tidak adil, kurang berkomitmen dan berkinerja rendah yang akan berdampak buruk bagi perusahaan. Dari hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan selanjutnya ditulis dalam bentuk usulan skripsi yang berjudul "PENGARUH PERSEPSI KEADILAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemikiran di atas, peneliti mencoba mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah persepsi keadilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Pada dasarnya setiap penelitian mempunyai tujuan tertentu, baik tujuan yang bersifat khusus maupun tujuan yang bersifat umum. Berkaitan dengan penelitian yang mengambil pokok masalah pengaruh persepsi keadilan dan

komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh persepsi keadilan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Manfaat bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam pengambilan keputusan dan kebijakan-kebijakan dalam usaha meningkatkan dan mengembangkan kinerja karyawan

2. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini merupakan kesempatan yang sangat bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman yang berharga dalam menerapkan teori-teori yang didapat dibangku perkuliahan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia ke dalam dunia praktek yang sebenarnya.

3. Manfaat bagi pihak lain

Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan acuan atau referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.